

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ZAZNAVANJE RAZLIČNIH VZROKOV ZAVISTI TER KAKOVOSTI  
ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, januar 2020

NIKA ZORE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Zore, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zaznavanje različnih vzrokov zavisti ter kakovosti organizacijske kulture na delovnem mestu, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 OPREDELITEV POJMOV ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA .....</b>        | <b>2</b>  |
| <b>1.1 Organizacijska kultura.....</b>  | <b>2</b>  |
| 1.1.1 Oblikovanje organizacijske kulture .....  | 4         |
| 1.1.2 Spreminjanje organizacijske kulture.....  | 5         |
| 1.1.3 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja .....                          | 7         |
| <b>1.2 Organizacijska klima.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1.3 Podobnosti in razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo....</b> | <b>8</b>  |
| <b>2 OPREDELITEV POJMA ZAVIST NA DELOVNEM MESTU .....</b>                               | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Vzroki nastanka .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2.2 Posledice zavisti.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2.3 Zmanjševanje zavisti na delovnem mestu .....</b>                                 | <b>13</b> |
| <b>3 ZAZNAVANJE ZAVISTI IN ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DELOVNEM MESTU .....</b>           | <b>13</b> |
| <b>3.1 Opis raziskovanja in metode .....</b>  | <b>13</b> |
| 3.1.1 Namen in cilj raziskave.....  | 13        |
| 3.1.2 Raziskovalna vprašanja.....   | 14        |
| 3.1.3 Metoda raziskovanja .....   | 14        |
| 3.1.4 Oblikovanje ankete .....  | 14        |
| <b>3.2 Rezultati spletne ankete.....</b>  | <b>15</b> |
| 3.2.1 Predstavitev vzorca.....  | 15        |
| 3.2.2 Predstavitev rezultatov ankete: zavist na delovnem mestu .....                    | 16        |
| 3.2.3 Predstavitev rezultatov ankete: organizacijska kultura in inovativna klima ..     | 19        |
| <b>3.3 Zaključne ugotovitve .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>SKLEP.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>PRILOGA .....</b>  | <b>26</b> |

## **KAZALO TABEL**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo .....   | 9  |
| Tabela 2: Predstavitev anketirancev, ki so izpolnili spletni vprašalnik..... | 15 |

## **KAZALO SLIK**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Zavist na delovnem mestu (v %).....  | 17 |
| Slika 2: Pojav zavisti v situacijah na delovnem mestu (v %) .....                     | 17 |
| Slika 3: Potencialni razlogi za pojav zavisti med zaposlenimi na delovnem mestu ..... | 18 |
| Slika 4: Organizacijska kultura in inovativna klima .....                             | 21 |

## **KAZALO PRILOG**

|  |   |
|--|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik, ki je bil uporabljen za spletno anketiranje ..... | 1 |
|--|---|

## **SEZNAM KRATIC**

ang. – angleško

**AET** - (ang. Affective events theory); Teorija afektivnosti dogodkov

## UVOD

Organizacijska kultura je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešnost podjetja in je poleg obnašanja zaposlenih znotraj organizacije povezana tudi z drugimi dejavniki v podjetju. S pomočjo organizacijske kulture lahko nadrejeni s pravo motivacijo in s pozitivnim odnosom poskrbijo za boljše kazalnike uspeha podjetja, boljše odnose z zaposlenimi in z zunanjimi deležniki (Mihalič, 2007, str. 4).

Pri pojmu organizacijska kultura se pogosto pojavi tudi pojem organizacijska klima, saj sta zelo povezana. Organizacijska kultura vsebuje temeljne elemente kot so skupne vrednote, norme, pravila, prepričanja itd. Na podlagi tega se oblikujejo odnosi med zaposlenimi v organizaciji in odnosi do podjetja. Ta odnos imenujemo organizacijska klima. Kadar je v podjetju dobro zgrajena kultura, potem lahko rečemo, da je tudi klima med zaposlenimi dobra. Vendar ni nujno, da je to res, zato je dobro, da vodstvo v podjetju preveri, ali je kultura dobro oblikovana in kakšna klima vlada med zaposlenimi.

Čeprav ima podjetje dobro urejeno organizacijsko kulturo in ima ustvarjeno odlično okolje, se lahko zgodi, da pride do zavisti med zaposlenimi. V podjetju se vedno najde posameznik ali skupina ljudi, ki ne privoščijo uspeha sodelavcu ali sodelavcem, ker so zavistni. Zavistni namreč postanejo zaradi tega, ker si sami želijo biti prav tako uspešni, vendar ne morejo biti ali pa se jim je zgodila kakšna krivica. Lahko pa se zgodi, da je posameznik že po naravi zavisten. Zaradi takšnih zaposlenih mora imeti podjetje dobro urejeno kulturo, sicer lahko pride do neuspešnosti le-tega.

Moj cilj pri zaključni nalogi je raziskati, zakaj je organizacijska kultura pomembna za podjetje. Poleg organizacijske kulture bom opisala tudi pojem organizacijska klima. Na podlagi tega bom predstavila tudi razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo. V zaključni nalogi bom opisala tudi čustvo zavist, ki se lahko pojavi med zaposlenimi in vpliva na uspešnost in kakovost dolgoročnega delovanja podjetja ter na kulturo in klimo znotraj organizacije.

V empiričnem delu bom ugotovila, kakšno je zaznavanje različnih vzrokov zavisti ter kakovosti organizacijske kulture v podjetju, zato bo moj cilj pridobiti odgovor na temeljno tezo, ki se glasi: »Kako zaposleni na delovnem mestu zaznavajo vzroke za nastanek zavisti in kakovost organizacijske kulture na delovnem mestu?« Odgovor na omenjeno tezo bom dobila s pomočjo spletne ankete. Namenjena bo ljudem, ki so zaposleni v različnih slovenskih podjetjih, hkrati pa so zaposleni v podjetju vsaj tri mesece. Preko ankete bom lahko ugotovila, kako anketiranci zaznavajo organizacijsko kulturo v podjetju, v katerem so zaposleni. Prav tako bom izvedela, ali so anketiranci v službi kdaj zavistni kadar njihov sodelavec/ka napreduje ali pa ga/jo pohvalijo za dobro opravljeno delo.

Pri pisanju zaključne naloge si bom poleg spletne ankete pomagala tudi z različnimi spletnimi viri in literaturo.

# **1 OPREDELITEV POJMOV ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Pojem »kultura« izvira iz latinskega jezika in je prvotno imel drugačen pomen kot ga ima danes. Prvotni pomen je bil obdelovanje zemlje, naravno izobraženost in spoštovanje. Sedaj beseda kultura predstavlja večplastnost in večpomenskost, saj je vezana na posameznikov način bivanja v svetu (Jelovac, 2000, str. 9).

Pojem kultura ima tudi svojo definicijo, in sicer gre za način življenja pripadnikov neke skupine in zajema različna področja kot so navade, jezik, obnašanje, znanje, vrednote itd. Vsaka kultura ima za lažje medsebojno sporazumevanje svoje različne simbole, znake in jezike (Dijaški.net, 2018).

Za vzdrževanje zavesti o kulturi uporabljamo jezik, vrednote, vera, tradicija, ideologija itd. Pri tem moramo upoštevati, da imajo nekatere države bogato kulturno preteklost in tradicijo npr. v obliki spomenikov, običajev ipd. Države, ki tega nimajo, kažejo kulturno zaostalost, vendar lahko ali pa so že zagnale kulturni napredek. Do tega lahko pride z razširitvijo kulturnega obzorja, s sodelovanjem z različnimi kulturnimi krogi in s komunikacijo na različnih področjih. Za razvoj kulture in kulturnih značilnosti je potrebno uresničevati nekatere kulturne nosilce, in sicer kulturne dogodke, prireditve s kulturnim programom, kulturne praznike, kulturne organizacije in ustanove ipd. (Jelovac, 2000, str. 10).

Pojem kultura ni pomemben samo v posameznikovem zasebnem življenju, ampak tudi na delovnem mestu. Številni avtorji so se strinjali, da je kultura v podjetju zelo pomembna, saj vpliva na odnose med zaposlenimi, na uspešnost in kakovost poslovanja na dolgi rok. Na podlagi tega so podjetja ustvarila svojo kulturo, ki velja znotraj organizacije, zato je posledično nastal koncept organizacijska kultura.

## **1.1 Organizacijska kultura**

Kultura je zelo pomembna tudi v organizaciji, zato se je na podlagi tega razvil pojem organizacijska kultura, ki so ga avtorji skozi leta različno definirali. Koncept organizacijske kulture, ki ga poznamo danes, se je začel razvijati leta 1938, ko je avtor Chester I. Barnard objavil svojo magistrsko delo z naslovom »The Functions of the Executive«, vendar so se omenjenemu konceptu bolj posvetili šele v osemdesetih letih, ko je izšel članek »On Studying Organizational Cultures«, ki ga je napisal Andrew Marshall Pettigrew. V tem članku je avtor opisal in prikazal postopke raziskovanja organizacijske kulture. Po objavi članka se je koncept razširil in postal čedalje bolj priljubljen med raziskovalci, zato je od takrat nastalo ogromno število definicij o tem, kakšno vlogo ima kultura v podjetju (Moretti & Markič, 2017, str. 23).

Pojem organizacijska kultura je zelo težko natančno definirati, saj ima več pomenov. Natančna opredelitev organizacijske kulture bi lahko omogočila lažje razumevanje njenega vpliva na druge rezultate podjetja, kot zavzetost, produktivnost in aktivnost zaposlenih. Za organizacijsko kulturo sta najbolj značilna nenehno ustvarjanje in spreminjanje, zato da bo podjetje uspešno (GothamCulture, brez datuma). Avtorja Moretti in Markič (2017, str. 25-26) sta med številnimi definicijami našla eno, se je najbolj uveljavila. Oblikoval jo je Edgar H. Schein in se glasi: »Organizacijska kultura je vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je kaka skupina odkrila, ko se je učila spopadati s problemi prilagajanja navzven in povezovanja navznoter in ta vzorec se je izkazal za dovolj dobrega, da ga je sprejela, zato po tem vzorcu učijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in čutijo v odnosu teh problemov.«

Kljub temu, da so skozi leta nastale različne definicije, je vsem skupen isti zaključek, ki se glasi: če podjetje ne bo imelo dobro urejene kulture na ravni celotne organizacije, potem ne bo uspešno na dolgi rok.

Organizacijska kultura ima velik vpliv na uspešnost poslovanja, saj vpliva na veliko stvari znotraj podjetja, in sicer vpliva na odnose med zaposlenimi, motivacijo, načinom dela in namene ter cilje zaposlenih (Jelenko, 2016). Za pozitiven vpliv na uspešnost poslovanja je pomembno, da je kultura podjetja zgrajena tako, da deluje enotno pri temeljnih elementih. Med temeljne elemente organizacijske kulture spadajo vrednote, norme, skupne lastnosti, način dela, pravila, cilji in obnašanje zaposlenih (Mihalič, 2007).

Koncept organizacijske kulture ni enak za vsa podjetja, zato mora vodstvo v organizaciji kulturo zgraditi tako, da bo lahko podjetje dolgoročno delovalo uspešno in kakovostno. Jelenko (2016) je v članku napisal, da lahko vodstvo v organizaciji preveri ali je organizacijska kultura dobra zgrajena ali ne. Na podlagi testiranja kulture lahko vodstvo pride do rezultatov uspešnosti na treh stopnjah:

- na stopnji organizacije, kjer se rezultati kažejo v uspešnosti in kakovosti delovanja;
- na stopnji skupine, kjer se rezultati kažejo v obliki sodelovanja med zaposlenimi;
- na stopnji posameznika, kjer se rezultati kažejo v zadovoljstvu in motivaciji zaposlenega.

Na kulturo v organizaciji vpliva tudi velikost in starost podjetja ter notranje diferenciacije. Če je podjetje veliko, potem je v organizacijski kulturi prisotna večja mešanica organizacijskih subkultur kot v manjšem podjetju zaradi večjega števila zaposlenih, kar posledično vpliva na večjo raznolikost kulture znotraj organizacije. Med subkulture znotraj organizacije lahko prištevamo:

- funkcijske in poklicne subkulture, ki nastanejo med zaposlenimi, ki imajo podobne ali iste poklice oziroma funkcije v organizaciji,
- nacionalne ali etične subkulture, ki nastanejo med zaposlenimi, ki imajo skupno domovino, narodnost, religijo ipd.,

- subkulture glede na spol in
- starostne subkulture.

Starost organizacije je prav tako pomembna, saj novozaposleni lahko prinesejo nove vrednote, pravila in norme. Notranja diferenciacija oziroma prerazporeditev zaposlenih pa je pomembna, ker lahko dodatne specializacije oddelkov otežijo izkoriščanje potenciala zaposlenih in multikulturalnosti podjetja (Moretti & Markič, 2017, str. 30).

### 1.1.1 Oblikovanje organizacijske kulture

Ustvarjanje oziroma oblikovanje organizacijske kulture ni lahko, saj ne obstaja enotni recept za vsa podjetja. Podjetja so si med seboj različna glede na to, v kakšnem okolju delujejo in kaj je njihova dejavnost, zato nimajo popolnoma enakih vrednot, norm in pravil ipd. Kljub temu, da podjetja nimajo enake kulture, lahko oblikujejo ustrezno kulturo (Rozman, 2001, str. 138).

Pri oblikovanju in ohranjanju organizacijske kulture je zelo pomembno načrtovanje. Vodstvo podjetja mora preveriti, kaj organizacija počne, kako se razvija, kakšni so njeni poslovni cilji, strategije, vrednote, poslanstvo in vizija. Če vodstvo podjetja ne bo načrtovalo in analiziralo stvari, ki so pomembne za oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture, potem ne bo uspešno (Kolar, 2016).

Prva organizacijska kultura nastane iz filozofije, ki jo imajo ustanovitelji podjetij, saj le-ta močno vpliva na oblikovanje organizacijske kulture in na način, kako se bo organizacija razvijala ter rastle. Skozi leta se vpliv ustanoviteljev zmanjšuje, saj se upokojijo ali pa se odpovedo neposrednemu nadzoru nad podjetje. Ustanovitelji s svojimi vrednotami in prepričanji vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture, vendar morajo odločitve o oblikovanju kulture sprejeti tudi managerji in ostali zaposleni v podjetju (Moretti & Markič, 2017, str. 45).

Hofstede in Peterseon sta opredelila (Moretti & Markič, 2017, str. 45), da na nastanek in oblikovanje organizacijske kulture ne vplivajo samo ustanovitelji, ampak tudi skupno učenje članov organizacije, gospodarsko in družbeno okolje podjetja, predvsem pa ima pomemben vpliv tudi kultura družbe, v kateri organizacija deluje.

Za dolgoročno uspešnost je potrebno kulturo organizacije prenesti tudi na novozaposlene. Avtorji Hitt, Miller in Colella so opredelili, da se prenos organizacijske kulture lahko začne že v fazi izbiranja kandidata za novo zaposlitev, saj bo vodstvo izbralo tistega kandidata, ki ima vrednote, prepričanja in norme, ki so zaželeni v podjetju. Če vodstvo izbere kandidata, ki nima zaželenih vrednot, norm in prepričanj, potem lahko pride do konfliktov in posledično lahko tudi do negativne klime v podjetju (Moretti & Markič, 2017, str. 47).



Robbins in Judge sta proces oblikovanja organizacijske kulture oziroma proces socializacije v podjetje razdelila na tri faze, in sicer pričakovanje, srečanje oziroma izbirni postopek in preobrazba. Prva faza **pričakovanje** se začne še preden kandidat oziroma posameznik vstopi v podjetje. Kandidat ima že pred vstopom v podjetje zbrane določene osnovne informacije o organizaciji, zato tudi na podlagi teh oblikuje določena pričakovanja. **Srečanje oziroma izbirni postopek** je faza, v kateri se posameznik, ko vstopi v organizacijo sooči s pričakovanji, ki si jih je oblikoval o delovnem mestu, sodelavcih, nadrejenih ipd. Vsa pričakovanja, ki si jih posameznik oblikuje, ni nujno, da so resnična in se lahko precej razlikujejo. Zato mora biti vodstvo zelo previdno pri izbiri pravega kandidata za podjetje. V zadnji fazi gre posameznik skozi neko **preobrazbo** preko neformalnih, formalnih, serijskih in kolektivnih programih socializacije (Moretti & Markič, 2017, str. 48).

### 1.1.2 Spreminjanje organizacijske kulture

Vsako podjetje se pri svojem delovanju prej ali slej sooči s stagniranjem svoje kulture. To pomeni, da obstoječa kultura ne ustreza več. Brown je leta 1998 izpostavil štiri najpogostejše znake stagniranja kulture:

- »Kulturna kratkovidnost« organizacije; podjetje ni več sposobno razločevati konkurenčnih alternativ, ki se pojavljajo v poslovnem okolju. Kratkovidnost je predvsem tipična za podjetja, katerim se življenjski cikel proizvodov ali programov izteka. Če podjetje ne gleda v prihodnost in pri tem ustvarja nove proizvode ali programe, potem se bo prej kot slej znašlo v težavah.
- Stari in veljavni postopki za doseganje uspešnosti niso več dovolj, zato krivulja rasti podjetja začne upadati ali pa počasneje rasti z vmesnim zaustavljanjem. Če nadrejeni znake zaustavljanja ne zaznajo dovolj zgodaj, potem ne morejo reagirati pravi čas, kar posledično privede do neuspešnosti in grožnje glede obstoja podjetja, saj se krivulja rasti organizacije obrne navzdol.
- Zaradi reševanja težav organizacija porabi vedno več napora, časa in sredstev za reorganizacijo. Podjetje ne bo postalo uspešno, če nadrejeni ne bodo uspešno odpravili vzroke težav in sprejeli pravih odločitev o spreminjanju kadrovske razmestitve zaposlenih in reorganizacije programov ter svojih enot.
- Organizacija zaradi težav pri doseganju rezultatov začne z aktivnostmi prisiljenega ponavljanja preteklih aktivnosti, ki so bile uspešne, sedaj pa niso več. To pomeni, da se organizacija pojavi v začaranem krogu, saj se povečajo napor in intenzivnost opravljanja aktivnosti, rezultati pa so z vsakim dnem slabši (Kavčič, 2011, str. 121).

Za dolgoročno uspešno delovanje mora organizacija pri znakih stagniranja začeti razmišljati o spremembi organizacijske kulture znotraj podjetja, saj so spremembe v poslovnem svetu vsakdanje. Če vodstvo v podjetju ne bo spremenilo ali prilagodilo organizacijo in poslovne strategije, potem ne bo dolgoročnega uspeha. Za zgraditev in

oblikovanje organizacije, ki zadošča hitrim spremembam, je potrebno odkriti obstoječe temelje podjetja. Nato lahko nadrejeni obstoječe temelje nadomestijo z novejšimi strukturami in z novejšimi poslovnimi sistemi, ki bodo dovolj trdni in fleksibilni (Jelovac & Rek, 2010, str. 50).

Za spremembo kulture v podjetju obstaja več načinov, zato mora organizacija sprejeti prave odločitve. Če organizacija ne bo sprejela pravih odločitev, potem sprememba kulture ne bo uspešna, kar pa se v praksi dogaja precej pogosto. Neuspešnost spreminjanja kulture je lahko kratkoročna ali dolgoročna, lahko pa se zgodi, da organizacija propade (Kavčič, 2011, str. 121).

Jelovac (2000, str. 17) je naštel metode, ki jih lahko vodstvo uporabi pri spremembi kulture, in sicer:

- spremembe v kadru kot so npr. odpuščanje, zaposlitev ali kadrovska razmestitev,
- preoblikovanje delovnega ozračja v podjetju,
- sprememba obnašanja zaposlenih,
- neposredno ali posredno vplivanje na stališča in vrednote zaposlenih,
- sprememba strukture, sistema in tehnologije v podjetju,
- sprememba izgleda podjetja v javnosti (sprememba logotipa ali slogana).

Poleg omenjenih metod za katere se lahko vodstvo odloči, obstajajo tudi generične strategije za spremembo kulture v organizacijah, ki jih je leta 1994 opredelil Paul Bate in se imenujejo (Kavčič, 2011, str. 121):

- **pomirjevalna strategija:** uvajanje sprememb na postopen, dolgotrajen in manj boleč dramatičen način. Spreminjanje temelji na prepričanju, da so zaposleni razumna bitja, ki jih je mogoče prepričati z dokazi. Poleg tega je pri spreminjanju kulture več poudarka na odpravljanju težav in ne na čustvih. Na podlagi tega pri spremembah bolj prevladujejo prilagajanja namesto konfliktov.
- **agresivna strategija:** uvajanje sprememb na grob, odločen in nasilen način, saj je dotedanja kultura povsem neustrezna in škodljiva. Ponavadi se je strategija uporabila takrat, ko je bila organizacija že v krizi, saj vodstvo ni pravočasno zaznalo potreb po spremembi kulture v podjetju. Na podlagi tega je uporaba agresivne strategije največkrat povezana z zamenjavo najvišjega vodstva. Tipičen ukrep za tovrstno strategijo je zmanjšanje števila zaposlenih v podjetju.
- **indoktrinativna strategija:** uvajanje sprememb kulture na podlagi usposabljanja in učenja. Procesi učenja temeljijo na sodelovanju tistih, katerih kultura se mora spremeniti, saj naj bi učenje uvedlo koristne in nujne spremembe za organizacijo. Na podlagi tega so ponavadi procesi profesionalno vodeni in dobro načrtovani, zato tudi vodstvo uporablja kontrolne mehanizme, vendar v kooperativnem vzdušju.
- **korozivna strategija:** uvajanje sprememb v korist posameznikov ali skupine ljudi v organizaciji, ki hočejo s svojim vplivom spremeniti organizacijsko kulturo tako, da bi

bila v skladu s svojimi osebnimi ali skupinskimi interesi, ki so lahko tudi neformalni. V takih organizacijah zaposleni med seboj niso prijatelji, saj imajo posamezniki ali skupina ljudi, ki so močnejši in spretnejši raje koristna sredstva, s katerimi uresničujejo svoje interese. Pri tem se gre največkrat za velike politične igre, in sicer za uresničevanje neformalnih interesov na račun organizacije. Korozivna strategija se je največkrat pojavila ob procesih privatizacije podjetij in v situacijah, kjer je vodstvo z različnimi manipulacijami precej znižalo vrednost organizacije, nato pa jo je odkupil posameznik ali manjša skupina ljudi za neznatno vsoto.

Pri procesu priprave in izvajanju kulturnih sprememb je zelo pomembno komuniciranje, zato tega ni nikoli preveč kvečjemu premalo. Vodstvo podjetja mora komunicirati tako z zaposlenimi v organizaciji kot tudi z njenimi zunanjimi deležniki. Komuniciranje pa ne pomeni samo sporočanje, ampak vključuje tudi poslušanje drugih, saj se bo le tako v organizaciji ustvarila podporna komunikacijska klima. To se bo najlažje ustvarilo z neposrednim ustnim pogovarjanjem z vsemi deležniki. Prav tako mora vodstvo upoštevati, da je potrebno pomembna sporočila večkrat ponoviti, saj lahko nekateri prejemniki sporočil marsikaj preslišijo ali pa ne pripisujejo sporočilu takoj posebnega pomena ali pa narobe razumejo (Kavčič, 2011, str. 149).

Čeprav organizacija uvaja spremembe znotraj in zunaj organizacije, to še ne pomeni, da bo podjetje uspešno. Pogosto se zgodi, da je večina sprememb neuspešnih, saj novosti v organizaciji pogosto dajejo slabše rezultate. Pri spreminjanju organizacijske kulture je na splošno pričakovati tudi upiranje zaposlenih, ki se ne strinjajo s spremembami. Upiranje je mogoče pričakovati pri večjih spremembah, ki vključujejo večjo skupino zaposlenih. Razlogi za upiranje sprememb so strah pred neznanim, strah pred neugodnimi ekonomskimi posledicami, neobveščenost o spremembah oziroma napačna obveščenost zaposlenih, nestrinjanje z uvajanjem sprememb oziroma nestrinjanje z metodami uvajanja sprememb, strah pred socialnimi neugodnostmi ipd. Poleg zaposlenih se lahko spremembam upirajo tudi organizacije, kar pomeni, da se upira vodstvo. Razlogi za njihovo upiranje spremembam so odpor zaposlenih, negativen pretres odnosov z okoljem in negotovi rezultati ipd. (Kavčič, 2011, str. 122-123).

Vsaka nova kultura se ne uveljavi takoj, saj je pogoj za njeno uveljavitev uspešnost. Če nova kultura ne bo dajala boljših rezultatov kot obstoječa, potem ne bo uspešna. To pomeni, da je podjetje neuspešno spremenilo kulturo. V primeru, da organizacija ne bo ponovno spremenila kulture, potem se bo neuspeh podjetja samo še poglobljajal (Kavčič, 2011, str. 149).

### 1.1.3 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

Griffin in Moorhead menita, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost delovanja podjetja, saj lahko podpira ali ovira uveljavljanje strategij in ciljev organizacije. Poleg tega vpliva tudi na uspešnost managerjev. Tavčar je v svojem delu opredelil, da

organizacijska kultura prav tako zelo pomembno vpliva na opredelitev temeljnih politik podjetja (Moretti & Markič, 2017, str. 58-59).

Kljub vsemu si vsi avtorji niso enotni glede korelacije med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije, saj je povezanost med njima zapletena. Empirične raziskave večinoma niso odkrile močnih povezav med organizacijsko kulturo in uspešnostjo delovanja podjetja. To pomeni, da je kultura samo eden izmed dejavnikov, ki določajo uspešnost organizacije. Raziskave so opozorile na to, da ne obstaja samo ena uspešna organizacijska kultura, ki bi veljala za vsa podjetja, ampak gre za določene kombinacije dejavnikov, ki imajo v določenih situacijah različne posledice (Kavčič, 2011, str. 112).

## **1.2 Organizacijska klima**

Pojem organizacijska klima se je začel raziskovati in razumeti predvsem v obdobju od leta 1939 do 1960. Na začetku so se za omenjeni pojem uporabljali različne izraze kot so npr. osebnost organizacije, atmosfera v organizaciji, znak organizacije ipd. V obdobju po letu 1960 je bila prava »eksplozija« raziskav o klimi znotraj organizacije, saj so bile raziskave še bolj razširjene, ker so avtorji črpali svoje raziskave in teorije iz začetnih raziskav o organizacijski klimi (Moretti & Markič, 2017, str. 62).

Organizacijska klima je pojem, ki ga je težko natančno opredeliti in definirati, vendar kljub temu obstajajo definicije, ki bolj jasno opredeljujejo organizacijsko klimo. Tagiuri in Litwin sta organizacijsko klimo opredelila kot kakovost okolja znotraj organizacije, ki močno vpliva na obnašanje zaposlenih in jo lahko opredelimo kot skupno vrednost posameznih lastnosti organizacije. L. J. Mullins je menil, da klima znotraj organizacije temelji na percepciji zaposlenih v odnosu do podjetja in jo je lahko razumeti kot stanje zaupanja in razumevanja med zaposlenimi. Litwin je v svojem delu organizacijsko klimo opredelil kot skupne vzorce vrednot, ki obstajajo v nekem okolju in nastaja na različne načine, ki vključujejo izobraževanje, vodenje, komunikacijo itd. (Moretti & Markič, 2017, str. 63-64).

Vsem definicijam in teorijam je skupen zaključek, in sicer organizacijska klima je nek proces, ki vključuje skupino lastnosti in so hkrati prevladujoče v nekem delovnem okolju (Moretti & Markič, 2017, str. 63-64).

## **1.3 Podobnosti in razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo**

Za dobro razumevanje okolja znotraj organizacije je potrebno poznati pojma organizacijska kultura in organizacijska klima. Mnogi avtorji se niso strinjali in so podajali različna mnenja. Kljub temu med obema pojmomoma obstajajo nekatere podobnosti, in sicer oba koncepta sta široka, zato ju je zelo težko natančno opredeliti, pojma se osredotočata na notranje delovanje podjetja in na skupne učinke posameznikov v podjetju ter obnašanje

zaposlenih znotraj organizacije. Poleg tega sta si oba koncepta v izhodišču podobna, vendar se pri preučevanju notranjega okolja podjetja uporabljajo različni pristopi. Kot podobnost med obema konceptoma lahko štejemo tudi to, da se oba koncepta bolj osredotočata in delujeta na okolje znotraj organizacije in ne na posameznike. Prav tako je organizacijski kulturi in klimi skupno tudi to, da imajo ustanovitelji, lastniki in managerji pri njunem oblikovanju zelo pomembno vlogo. Še bolj pomembna podobnost med konceptoma pa je, da sta oba zelo pomembna tudi pri dolgoročni uspešnosti delovanja podjetja (Moretti & Markič, 2017, str. 91-92).

Kljub nekaterim podobnostim pa sta si koncepta organizacijska kultura in organizacijska klima tudi različna, kar lahko vidimo v naslednji tabeli.

*Tabela 1: Razlike med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo*

| <b>Organizacijska kultura</b>  | <b>Organizacijska klima</b>  |
|--|--|
| Teoretična izhodišča izhajajo iz antropologije, za preučevanje pa so se uporabljale kvalitativne metode, kot so intervju, opazovanje in dnevniki.  | Teoretična izhodišča izhajajo iz psihologije, za preučevanje pa so se uporabljale kvantitativne metode, kot so vprašalniki, opazovanje, testiranje in merjenje.            |
| Koncept je časovno usmerjen v preteklost ali prihodnost.   | Koncept je časovno usmerjen v sedanost.  |
| Koncept je relativno neviden in je v podzavesti posameznikov. Pojavlja se na nivoju vrednot in odnosov, in sicer na najglobljih ravneh ter deluje zunaj zavedanja zaposlenih v podjetju. | Koncept je prepoznaven in se pojavlja na nivoju odnosov in vrednot. Temelji na skupnem zaznavanju zaposlenih v podjetju o tem, kaj se dogaja z njimi in v njihovi okolici. |
| Koncept se zelo težko spreminja ali pa se spreminja postopoma.   | Koncept je lažje spreminjati.  |
| Kultura lahko zelo vpliva na klimo.  | Klima ne more veliko vplivati na kulturo.  |
| Koncept je vezan na strateški nivo.  | Koncept je vezan na taktični in operativni nivo.   |
| Kultura v organizaciji se razvija dlje časa, zato je koncept dolgoročen.   | Klima v organizaciji se razvija v trenutnih obdobjih, zato je koncept začasen.   |
| Koncept kulture ima sistemski pomen, saj vpliva na sistem delovanja podjetja.  | Koncept klime ima procesni pomen, saj vpliva na delovanje procesov v podjetju.   |

*Prirejeno po Moretti & Markič (2017, str. 93-94) in Mihalič (2007, str. 10).*

## **2 OPREDELITEV POJMA ZAVIST NA DELOVNEM MESTU**

Zavist je pogosto negativno čustvo, ki posamezniku vzbudi mešanico neprijetnih občutkov kot so sovražnost, nezadovoljstvo in manjvrednost. Največkrat zavist nastane, ko se posameznik primerja z drugimi osebami. Obstaja splošno dejstvo, da je primerjanje samega sebe z drugimi del človeške narave. Zavist je v družbi sprejeta kot nezaželeno čustvo, vendar je prisotna pri večini ljudi ne glede na njihovo kulturo. Predvsem pa je

zavist prisotna pri posameznikih, ki se počutijo manjvredne ali pa se počutijo, da so pri delu slabši kot oseba, kateri zavidajo. Poleg tega lahko posameznik čuti zavist, ker ima druga oseba nekaj, česar posameznik nima, a si želi imeti to stvar (Nandedkar & Midha, 2014, str. 89).

Vsak zaposleni v organizaciji ima svojo osebnost, svoja čustva, vrednote in norme. Na podlagi tega pride v podjetju do različnih interakcij med zaposlenimi. V primeru pozitivnih čustev in zadovoljstva zaposlenih je v podjetju med zaposlenimi ustvarjena pozitivna klima in dobra organizacijska kultura. V nasprotnem primeru v podjetju nastane negativna klima oziroma slaba organizacijska kultura. Zaradi tega lahko pride do negativnih čustev kot so ljubosumje, zavist, stres, odpovedi itd. Eden izmed najpomembnejših negativnih čustev je zavist. Čustvo zavist je opisano kot stanje, ko si človek želi imeti, nekaj kar imajo tudi drugi, npr. boljše delovno mesto, boljši finančni položaj. Zavist se pogosto primerja z ljubosumjem, vendar med njima obstaja razlika:

- zavist se nanaša na določen predmet, pri tem sta vključeni dve osebi. Prva oseba si želi določeno stvar oziroma predmet, ki ga ima druga oseba. Zavist se nanaša predvsem na lastnino, medtem ko se ljubosumje nanaša na osebe. Pri ljubosumju so ponavadi vključene tri osebe, poleg tega pa je pri tem prisoten tudi strah pred izgubo odnosa zaradi tretje osebe;
- ljubosumje se pojavi, kadar se oseba boji, da bi izgubila kakšen pomemben odnos ali razmerje zaradi tretje osebe oziroma tekmeca. Pri tem je lahko grožnja tekmeca navidezna ali resnična. Zavist se pojavi zaradi primerjanja z drugimi osebami, kar vpliva na negativno sprejemanje boljših rezultatov, bolj kvalitetne osebnostne značilnosti ali večjo lastnino, ki jo imajo drugi. Poleg tega zavist daje tudi občutek manjvrednosti, zamere in želje po enakih ali boljših dosežkih (Šuman, 2016, str. 8-9).

Zavist je zelo pomembno čustvo, saj je na splošno sprejeta kot sovražno čustvo, ki največkrat izzove negativne reakcije med zaposlenimi. V preteklosti je bilo podanih že kar nekaj teorij, ki govorijo o vplivu dojemanj in čustev zaposlenih na delovnem mestu. To so teorija o socialni primerjalnosti, teorija pravičnosti, kognitivna teorija in teorija statusne skladnosti. Omenjene teorije vplivajo na razumevanja zavisti na delovnem mestu, saj sta za delovno okolje značilna predvsem dvoumnost in rivalstvo, ki pa spodbujata socialno primerjavo in hkrati tudi zavist. Kljub vsemu ni dokazano, da so omenjene teorije resnične, saj ni pojasnenih dogodkov, ki privedejo do čustvenih izkušenj in njihovih posledic na delovnem mestu (Nandedkar & Midha, 2014, str. 90).

Poleg omenjenih teorij obstaja tudi teorija, ki se imenuje teorija afektivnosti dogodkov (ang. Affective events theory, v nadaljevanju AET) in daje najbolj specifičen okvir ter najbolj pojasnjuje zavist v službi, saj se osredotoča na čustvene izkušnje ali dogodke na delovnem mestu. Model AET govori tudi o vplivu čustev, ki so upravičena in o okoljskih dejavnikih, ki vplivajo na čustveno obnašanje zaposlenih na delovnem mestu (Nandedkar & Midha, 2014, str. 91).

## 2.1 Vzroki nastanka

Zavist lahko nastane, ker je le-ta že v posameznikovi naravi in zaradi določenih situacij, ki privedejo posameznika do omenjenega čustva, čeprav to ni v njegovi naravi. Prav tako so k zavisti nagnjeni posamezniki, ki se držijo stran od skupine delavcev, saj čutijo, da jih sodelavci ne sprejemajo, čeprav to ni res (Gökhan Özkoc & Caliskan, 2014, str. 41).

Glede na to, da ljudje občutijo zavist v različnih situacijah, poznamo dve vrsti zavisti. Prva je zlonamerna zavist, pri kateri obstaja velika povezanost med sovražnostjo in občutkom krivice. Pri zlonamerni zavisti se pojavi sovražnost do zavidanega, saj ima ta nekaj česar zavistnež nima, vendar si tega želi. Pri tem se sovražnost pojavi, ker zavistnež čuti, da se mu je zgodila krivica ali pa ni bilo enakopravne obravnave z drugimi ljudmi. Organizacija mora zaposlene naučiti, kako se spopadati z zlonamerno zavistnostjo in negativnimi komunikacijskimi odzivi hkrati pa jih mora seznaniti s posledicami, ki lahko nastanejo, če bi prišlo do škodljivega ravnanja zaradi zavisti (Šuman, 2016, str. 8).

Druga vrsta zavisti je neškodljiva ali benigna zavist in o njej govorimo takrat, ko zavistneži ne obsojajo zavidanega, ampak gledajo nanj in na njegove dosežke z zadovoljstvom. Omenjena zavist je sestavljena iz občudovanja, zato lahko služi kot navdih ali motivacija za boljše rezultate. Zavistneža bodo dosežki občudovanega spodbudili, da bo delal bolje in tako postal bolj uspešen kot zavidana oseba. S tem se bo povečal tudi trud, ki ga bo posameznik vložil v svoje delo. Benigna zavist ima v primerjavi z zlonamerno zavistjo dober vpliv na podjetje, saj lahko poveča njegovo uspešnost (Šuman, 2016, str. 8).

## 2.2 Posledice zavisti

Visoka stopnja zavisti se pojavi, kadar je v podjetju veliko nepravilnosti in škodljivega obnašanja, kar vodi do negativnega vpliva na uspeh podjetja. Negativen učinek zavisti se pogosto kaže pri zaviranju inovativnosti zaposlenih. Ljudje, ki želijo ustvariti nekaj novega ali imajo novo idejo, jo težko predstavijo nadrejenim, saj vedo, da bodo ostali zaposleni nevoščljivi. Če zaposleni čuti zavist, bo to vplivalo nanj tako, da bo s svojim delom manj prispeval k delovni uspešnosti, kar vpliva na njeno zmanjšanje (Gökhan Özkoc & Caliskan, 2014, str. 40).

V študiji, ki sta jo objavila Nandedkar & Midha (2014), je bila opravljena raziskava, v kateri sta avtorja hotela izvedeti povezavo med zavistjo in prenosom znanja. Pri raziskavi sta postavila več hipotez, vendar bom izpostavila samo dve. Prva hipoteza pravi, da ima zavist negativen vpliv na prenos znanja, druga hipoteza pa pravi, da je pri nalogah, kjer je potrebna medsebojna odvisnost med zaposlenimi, manjša stopnja zavisti pri prenosu znanja, medtem ko je večja stopnja zavisti pri izmenjavi znanja takrat, ko pri nalogi ni potrebne medsebojne odvisnosti med zaposlenimi. Zaposleni si z deljenjem oziroma prenašanjem znanja med seboj lahko pomagajo in si tako olajšajo delo. V nasprotnem primeru, ko nekdo od zaposlenih občuti zavist, lahko pride do negativnih posledic. Kadar

zaposleni čuti zavist in ne bo imel motivacije ter ne bo pripravljen delati, se lahko zgodi, da ne bo prenesel znanja sodelavcu tako kot bi moral. Namesto tega bo zavistnež sodelavcu otežil delo pri določeni nalogi ali opravilu, kar posledično vpliva na manjšo produktivnost. V primeru, da je naloga razdeljena med več zaposlenimi, bodo nezavistni zaposleni delili podatke tudi zavistnim sodelavcem, saj v nasprotnem primeru to slabo vpliva na njihovo kakovost dela. Ko naloga ni razdeljena na več zaposlenih in so le ti pri delu bolj samostojni, pa nezavistni ljudje niso več tako zelo pripravljeni deliti pomembnih informacij zavistnemu sodelavcu, saj to dejanje nima vpliva na kakovost njihovega dela. Rezultati raziskave so pokazali, da prva hipoteza, v kateri ima zavist negativen vpliv na prenos znanja, drži. To nam pove, da zaposleni pri izmenjavi znanja zaradi zavisti svojim sodelavcem otežujejo opravljanje naloge. Pri drugi hipotezi, v kateri je manjša stopnja zavisti ob izmenjavi znanja pri nalogah z medsebojno odvisnostjo med zaposlenimi in večja stopnja zavisti ob izmenjavi znanja takrat, ko pri nalogi ni potrebne medsebojne odvisnosti med zaposlenimi, so bili rezultati negativni. To pomeni, da zaposleni s svojimi čustvi ne bodo ogrožali uspešnosti podjetja.

Zavist lahko pozitivno ali negativno vpliva na tri vedenjska obnašanja; na družbeno spodbujanje, delovno uspešnost in prosocialno vedenje. Zlonamerna zavist lahko vpliva na zaposlenega tako, da le-ta zaradi določenih konfliktov začne spodbujati sodelavce in njihov uspeh. Vpliv zavisti na delovno uspešnost je lahko negativen ali pozitiven, saj nekateri zaposleni zaradi omenjenega čustva povzročijo konflikte med zaposlenimi ali pa dobijo dodatno motivacijo za boljše delovanje. Prosocialno vedenje zaposlenih nastane takrat, ko se zaposleni odzove na krivično dejanje s strani sodelavca nadrejenega. V takih situacijah lahko prav tako pride do negativnega ali pozitivnega vpliva zavisti, saj zaradi prosocialnega vedenja lahko pride do še večjega prepada ali povezanosti med zaposlenimi (Tai, Narayanan, & McAllister, 2012, str. 110-112).

Negativne plati zavisti sta opisala tudi Shu in Lazatkhan (2017, str. 77), ko sta raziskovala, kakšen je učinek zavisti med zaposlenimi in kako ta vpliva na njihovo obnašanje na delovnem mestu. Ugotovila sta, da sta stopnja zavisti in njen vpliv na obnašanje zaposlenega odvisna od osebnosti posameznika. Rezultati njune raziskave pa so pokazali, da so zaposleni občutljivi glede nepravilnega obnašanja nadrejenih do zaposlenih, kar posledično vpliva na povečanje zavisti in konfliktov med zaposlenimi.

Poleg negativnih posledic obstajajo tudi pozitivne posledice zavisti, saj lahko omenjeno čustvo vodi do pozitivnih odzivov, kar imenujemo benigna zavist. V tem primeru gre za povečano občudovanje, delovno motivacijo, delovno uspešnost in željo po učenju od zavidanih oseb. Pri tem gre za občudovanje zavidanega posameznika in hkrati za naklonjenost do te osebe, kar privede do povečane motivacije za izboljšanje delovne uspešnosti in izboljšanje samega sebe namesto do samouničevanja (Šuman, 2016, str. 19).



### **2.3 Zmanjševanje zavisti na delovnem mestu**

Za zmanjšanje zavisti med zaposlenimi je potrebno najprej raziskati vzrok nastanka zavisti. Nadrejeni v podjetju lahko zmanjšajo zavist tako, da se pogovorijo z zaposlenimi in odpravijo nepravilnosti. V primeru, da to ni dovolj, morajo nadrejeni sprejeti večje ukrepe kot so npr. sprememba organizacijske kulture ali odpustitev posameznika in/ali skupine ljudi, ki ustvarjajo negativno klimo v podjetju. Vodstvo podjetja bi moralo svojo pozornost usmeriti v ustvarjanje in vzdrževanje organizacijske kulture in klime tako, da bi zaposleni zavist vzeli kot pozitiven izziv in bi na podlagi tega postali boljši. V nasprotnem primeru bi zavistneži postali ovira za uspeh organizacije. Če vodstvo v podjetju ne bo sprejelo ukrepov za zmanjšanje zavisti v organizaciji, potem podjetje ne bo uspešno, saj se bodo morali soočiti z nezadovoljnimi zaposlenimi, hkrati pa bodo lahko tako zanemarili druge probleme, s katerimi se podjetje sooča (Ideas for leaders, brez datuma)..

## **3 ZAZNAVANJE ZAVISTI IN ORGANIZACIJSKE KULTURE NA DELOVNEM MESTU**

### **3.1 Opis raziskovanja in metode**

V prejšnjih poglavjih zaključne naloge je opisana teoretična predstavitev za raziskovalni del. V teoretičnem delu sem predstavila organizacijsko kulturo in klimo ter zavist. V empiričnem delu se bom osredotočila na organizacijsko kulturo in zavist. Na podlagi tega sem se odločila raziskati temeljno tezo, ki se imenuje: »Kako zaposleni na delovnem mestu zaznavajo vzroke za nastanek zavisti in kakovost organizacijske kulture na delovnem mestu?« V sklopu omenjene teze bom raziskala, kako zaposleni zaznavajo zavist in kakovost organizacijske kulture na delovnem mestu. Raziskavo bom opravila med različnimi ljudmi, ki so različne starosti in delajo v različnih slovenskih podjetjih ter so zaposleni vsaj tri mesece. Za pridobitev odgovorov na glavno tezo in raziskovalnih vprašanj bom uporabila metodo spletnega anketiranja. Poleg tega bom raziskala tudi potencialne vzroke za nastanek zavisti med zaposlenimi na delovnem mestu ter kako nadrejeni ukrepajo, ko zaznajo zavistnost med podrejenimi. Po končanem anketiranju bom dobljene rezultate ustrezno analizirala in interpretirala.

#### **3.1.1 Namen in cilj raziskave**

Namen in cilj raziskave je ugotoviti, kako zaposleni zaznavajo različne vzroke zavisti in kakovost organizacijske kulture na delovnem mestu. Glede na to, da ni dobro imeti veliko zavistnosti med zaposlenimi, želim raziskati kako nadrejeni ukrepajo, ko zaznajo zavist med sodelavci.

### 3.1.2 Raziskovalna vprašanja

Temeljno raziskovalno vprašanje se glasi: »Kako zaposleni na delovnem mestu zaznavajo vzroke za nastanek zavisti in kakovost organizacijske kulture na delovnem mestu?« Na omenjeno raziskovalno vprašanje sem odgovarjala s pomočjo naslednjih podvprašanj:

RV1: Ali zaposleni občutijo zavist na delovnem mestu?

RV2: Kako nadrejeni v podjetju ukrepajo, ko zaznajo zavistnost med zaposlenimi?

RV3: Kako zaposleni zaznavajo organizacijsko kulturo?

### 3.1.3 Metoda raziskovanja

Za odgovore na raziskovalna vprašanja sem se odločila, da jih bom pridobila z metodo spletnega anketiranja. Anketa bo predstavljena na spletu in bo sestavljena iz vprašanj, ki so zaprtega ter odprtega tipa (priloga 1). Anketiranci so polnoletne osebe, ki so zaposlene v podjetjih za nedoločen/določen čas in so zaposlene v organizaciji vsaj tri mesece. Poleg tega bodo anketiranci tudi osebe, ki delajo v podjetju preko agencij ali pogodb.

Za metodo spletnega anketiranja sem se odločila zaradi določenih prednosti. Tovrstna metoda ima v primerjavi z drugimi metodami nižje stroške in je enostavna, saj se podatki hitreje zberejo. Poleg tega bodo zaradi spleta presežene časovne in geografske omejitve. Spletna anketa ima tudi kakšno slabost, ena izmed njih je lahko, da anketiranci ne bodo odgovorili na vsa vprašanja.

### 3.1.4 Oblikovanje ankete

Za raziskovalni del sem se za zbiranje podatkov odločila za spletno anketo. Za oblikovanje spletnega vprašalnika in zbiranje podatkov sem uporabila spletno aplikacijo 1KA, ki združuje tehnično izdelavo in podporo za oblikovanje spletnega vprašalnika in njegovo izvedbo. Oblikovanje spletne ankete je potekalo v več stopnjah, in sicer oblikovanje in testiranje vprašalnika, izvedba zbiranja podatkov ter analiza zbranih podatkov.

Vprašalnik sem najprej oblikovala na podlagi literature, ki sem jo proučila med pisanjem zaključne naloge. Ko sem vprašalnik dokončno oblikovala, sem ga vnesla v spletno aplikacijo 1KA in ga testirala. Po testiranju sem opravila raziskavo, ki je potekala v Sloveniji. Spletna anketa je bila objavljena na spletu od 14. 11. 2019 do 16. 11. 2019 in je bil zapisana v slovenskem jeziku. Da bi pridobila čim več odgovorov v najhitrejšem možnem času, sem povezavo do spletnega vprašalnika razdelila med ljudmi preko socialnega omrežja Facebook, poleg tega pa sem prosila tudi svoje prijatelje za deljenje povezave do spletne ankete. Prav tako sem dostop do spletnega vprašalnika delila preko Gmail-a. Primer vprašalnika, ki so ga reševali anketiranci v spletni obliki, sem priložila v prilogi 1. Anketa je bila sestavljena iz nagovora, ki je bil namenjen anketirancem, demografskih vprašanj, vprašanj o zaposlitvi in številu zaposlenih v podjetju, kjer delajo

anketiranci, vprašanj o zavisti, vprašanja o reakciji vodstva pri pojavu zavisti v organizaciji, trditev o potencialnih razlogih za pojav zavisti in trditev o organizacijski kulturi in inovativni klimi v podjetju, v katerem so zaposleni anketiranci ter zahvale za sodelovanje. Pri vprašalniku sem uporabila več tipov vprašanj kot so odprti in zaprti tip vprašanja z možnostjo izbire enega odgovora in lestvice.

### 3.2 Rezultati spletne ankete

#### 3.2.1 Predstavitev vzorca

Spletni vprašalnik je izpolnilo 35 oseb. Vsi vprašalniki niso bili izpolnjeni do konca, saj nekateri anketiranci niso odgovorili na vsa vprašanja. V vzorec je vključenih vseh 35 oseb, med njimi so tudi tiste osebe, ki niso popolno izpolnili ankete. Osebe, ki so vključene v vzorec, živijo v Republiki Sloveniji in so bile zaposlene vsaj tri mesece.

Osebe, ki so izpolnjevale vprašalnik, so večinoma ženskega spola, njihov delež je 57 odstotni. Največ anketirancev je bilo iz starostne skupine med 21 in 30 let, teh je bilo 18 in so predstavljali 51 odstotni delež izmed vseh anketirancev. Anketirancev iz starostne skupine 61 let ali več ni bilo. Poleg spola in starosti sem pridobila tudi nekatere značilnosti organizacij, v katerih so zaposleni anketiranci, kar lahko vidimo v tabeli 2.

*Tabela 2: Predstavitev anketirancev, ki so izpolnili spletni vprašalnik*

| SPOL (v %)                |    | STAROST (v %)            |    |
|---------------------------|----|--------------------------|----|
| Moški                     | 43 | Manj kot 20              | 3  |
| Ženske                    | 57 | 21 – 30 let              | 51 |
|                           |    | 31 – 40 let              | 23 |
|                           |    | 41 – 50 let              | 17 |
|                           |    | 51 – 60 let              | 6  |
|                           |    | 61 let ali več           | 0  |
| SEKTOR ORGANIZACIJE (v %) |    | ŠTEVILO ZAPOSLENIH (v %) |    |
| Javni sektor              | 17 | Manj kot 50              | 17 |
| Gospodarstvo              | 74 | Med 50 in 100            | 14 |
| Neprofitna organizacija   | 3  | Med 100 in 300           | 37 |
| Drugo                     | 6  | Nad 300                  | 31 |
| VRSTA ZAPOSLOTITVE (v %)  |    |                          |    |
| Administrativno delo      | 43 |                          |    |
| Proizvodnja               | 23 |                          |    |
| Prodaja                   | 6  |                          |    |
| Strokovno delo            | 20 |                          |    |
| Drugo                     | 11 |                          |    |

*Vir: lastno delo.*

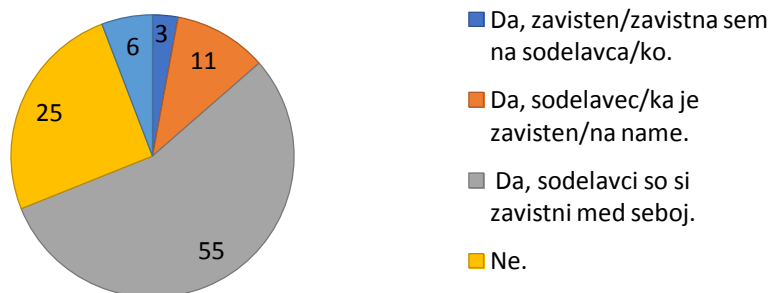
Iz tabele lahko razberemo, da je bilo največ anketirancev zaposlenih v gospodarstvu, njihov delež predstavlja 74 % izmed vseh anketirancev. Ostali anketiranci so zaposleni v javnem sektorju (17 %), v neprofitni organizaciji (3 %) ali drugje (6 %), in sicer so anketiranci navedli študentsko delo in telefonijo. Tabela prikazuje tudi število vseh zaposlenih v organizacijah, v katerih anketiranci delajo. Tako lahko vidimo, da največ anketirancev dela v srednjih podjetjih, kjer je število zaposlenih med 100 in 300, saj njihov delež predstavlja 37 %. Podoben delež predstavljajo tudi anketiranci, ki so zaposleni v večjih podjetjih, teh je 31 % izmed vseh anketiranih. Glede na vrsto zaposlitve vidimo, da je bilo med vprašanimi 15 oseb, ki v podjetju opravljajo administrativno delo, kar predstavlja 42 % od celotnega deleža. Prav tako lahko pri vrsti zaposlitve razberemo, da podobna deleža predstavljata proizvodnja in strokovno delo, saj 23 % anketirancev opravlja proizvodno delo, 20 % anketirancev pa strokovno delo. Nekateri anketiranci so pri vrsti zaposlitve odgovorili drugo, in sicer gre za terensko delo in vodenje projektov. Med vsemi anketiranci je najmanj tistih, ki opravljajo prodajo, njihov delež predstavlja samo 6 % izmed vseh vprašanih.

### 3.2.2 Predstavitev rezultatov ankete: zavist na delovnem mestu

Pri pisanju zaključne naloge o zaznavanju različnih vzrokov zavisti sem oblikovala nekaj raziskovalnih vprašanj, na katera bom odgovorila v empiričnem delu. S pomočjo raziskovalnih vprašanj sem ugotavljala, ali so zaposleni na delovnem mestu zavistni, kateri so potencialni razlogi za nastanek zavisti in kako vodstvo podjetja reagira, ko zazna zavist med zaposlenimi. S pomočjo opisne statistične analize sem odgovorila na raziskovalna vprašanja.

Za ugotovitev, ali zaposleni zaznavajo različne vzroke zavisti, sem najprej anketirance vprašala o pojavu zavisti na delovnem mestu. Na sliki 2 je grafični prikaz pojava zavisti na delovnem mestu pri anketirancih. Iz slike lahko razberemo, da je v podjetjih, kjer so anketiranci zaposleni, prisotnost zavisti kar visoka, saj je kar 57 % anketirancev priznalo, da so si sodelavci med seboj zavistni, 11 % pa jih je zapisalo, da so bili priča zavisti s strani sodelavca/sodelavke. Prav tako lahko iz slike razberemo, da 25 % vprašanih ni zaznalo zavisti na delovnem mestu, 6 % anketirancev pa ne ve, ali so zaznali zavist na delovnem mestu ali ne. Med vsemi anketiranci se je našla samo ena oseba, ki je priznala, da je zavistna do sodelavca/sodelavke.

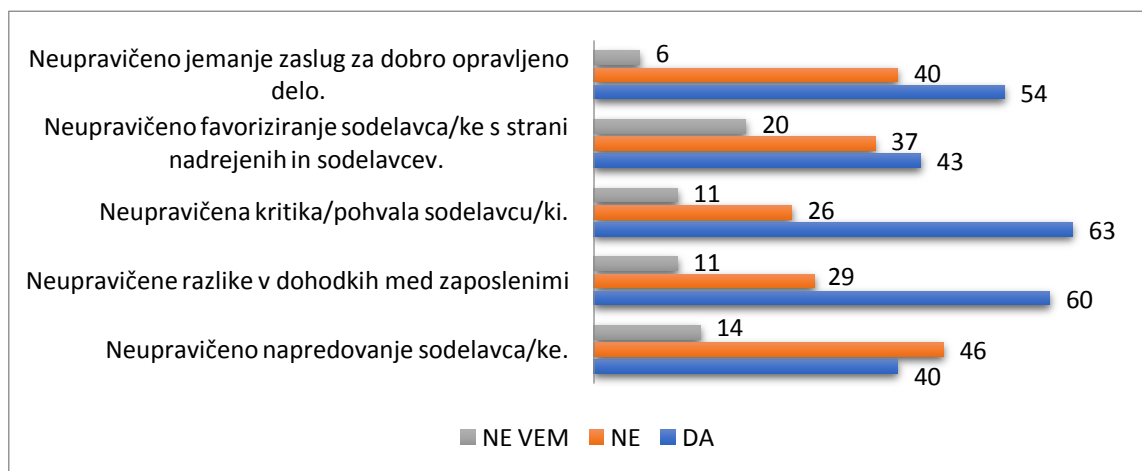
Slika 1: Zavist na delovnem mestu (v %)



Vir: lastno delo.

Zavist se lahko na delovnem mestu pojavi v različnih situacijah. Glede na to, da se zavist pojavlja v različnih situacijah, sem se pri anketirancih pozanimala, ali so se že kdaj znašli v danih situacijah. Rezultate odgovorov anketirancev lahko vidimo na sliki 3, kjer so podatki podani v odstotkih.

Slika 2: Pojav zavisti v situacijah na delovnem mestu (v %)



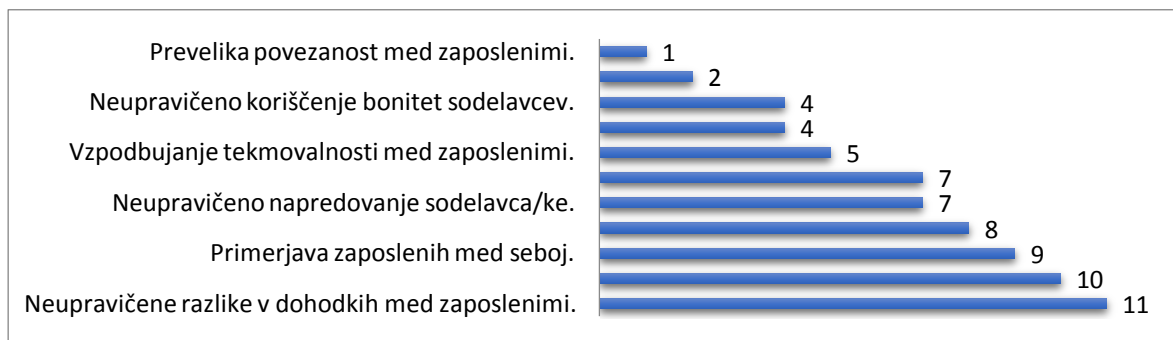
Vir: lastno delo.

Iz grafa na sliki 4 lahko vidimo, da je bila več kot polovica anketirancev prisotna pri situacijah, kjer se pojavi zavist na delovnem mestu, razen v situaciji neupravičenega napredovanja sodelavca/sodelavke. Pri tej situaciji lahko iz grafa razberemo, da je bilo več anketirancev, ki niso bili prisotni pri neupravičenem napredovanju. Največ situacij s potencialnim pojavom zavisti se zgodi, kadar sodelavec/ka dobi neupravičeno pohvalo ali kritiko, saj je omenjeno situacijo okusilo 63 % vseh anketirancev. Podoben delež anketirancev (60 %) je izkusilo tudi situacijo, v kateri so bile neupravičene razlike v dohodkih med zaposlenimi. Malo manjši delež, 54 % vseh anketirancev, se je znašlo v situaciji neupravičenega jemanja zaslug za dobro opravljeno delo. Precej izenačena je

situacija neupravičenega favoriziranja sodelavca/ke s strani nadrejenih in sodelavcev, saj je bilo 43 % anketirancev priča omenjeni situaciji, 37 % anketirancev pa ni pričevalo neupravičenemu favoriziranju sodelavca/ke. Iz odgovorov, ki so jih podali anketiranci lahko ugotovimo, da se lahko zavist pojavi zaradi organizacije, zato lahko v večji meri krivdo pripišemo njej, saj večinoma sama ustvarja zavist med zaposlenimi.

Poleg situacij, v katerih lahko nastane zavist, obstajajo tudi potencialni razlogi, zakaj zaposleni postane zavisten na delovnem mestu. Na sliki 4 je prikazana frekvenčna porazdelitev potencialnih razlogov za pojav zavisti na delovnem mestu.

*Slika 3: Potencialni razlogi za pojav zavisti med zaposlenimi na delovnem mestu*



*Vir: lastno delo.*

Iz slike 4 lahko vidimo, da sta dva razloga, prevelika povezanost med zaposlenimi in velika podobnost med sodelavci (izobrazba, pozicija), ki nimata potenciala za pojav zavisti, saj so skupno samo trije anketiranci podali mnenje, da omenjena razloga lahko zelo vplivata na pojav zavisti. Prav tako lahko iz grafa ugotovimo, kateri potencialni razlogi lahko zelo vplivajo na pojav zavisti. Glede na mnenje anketirancev, ki jih je bilo 34, najbolj vpliva na pojav zavisti neupravičena razlika v dohodkih med zaposlenimi, za ta razlog se je odločilo 11 vprašanih. Na drugem mestu je pristal razlog nepravilno nagrajevanje zaposlenih, saj se je zanj odločilo 10 anketirancev, na tretjem mestu pa je bilo primerjava zaposlenih med seboj (plača, količina dela). Glede na rezultate mnenj, ki so jih podali anketiranci lahko ugotovimo, da za pojav zavisti niso odgovorni zaposleni, ampak organizacija, saj sama povzroča neugodne situacije z napačnim vodenjem.

Glede na to, da se v podjetjih pojavlja zavist, sem anketirance povprašala tudi kako njihovo vodstvo v podjetju reagira, ko pride do zavisti med zaposlenimi. Anketiranci so imeli na voljo tri odgovore, in sicer vodstvo v podjetju se ne ukvarja s čustvi zaposlenih, vodstvo v podjetju opazi zavist med zaposlenimi, vendar ne stori nič ter vodstvo v podjetju opazi zavist in jo zmanjšuje oziroma preprečuje s pomočjo delavnic o obvladovanju čustev ali s kakšnimi drugimi ukrepi. Glede na rezultate odgovorov, ki sem jih pridobila od anketirancev, lahko ugotovimo, da je skoraj polovica, se pravi 17 izmed 34 anketirancev odgovorilo, da se vodstvo v podjetju ne ukvarja s čustvi zaposlenih. Prav tako je 33 % anketirancev priznalo, da njihovo vodstvo v podjetju opazi zavist med zaposlenimi, vendar

ne stori nič. Ostali anketiranci so izbrali zadnji odgovor, in sicer vodstvo podjetja opazi zavist in jo zmanjšuje oziroma preprečuje s pomočjo delavnic o obvladovanju čustev ali s kakšnimi drugimi ukrepi. Na podlagi tega lahko sklepamo, da se vodstvo ne ukvarja pretirano s čustvi zaposlenih, kar ima lahko slabe posledice na uspešnost poslovanja podjetja, kot je npr. odhod kadra, ki je zelo pomemben za organizacijo.

### 3.2.3 Predstavitev rezultatov ankete: organizacijska kultura in inovativna klima

Pri zadnjem vprašanju spletnega vprašalnika sem se osredotočila na kakovost organizacijske kulture podjetja, v katerem so anketiranci zaposleni. Poleg tega sem preverila tudi kakšna je inovativna klima v podjetjih, kjer so anketiranci zaposleni. Na podlagi tega sem oblikovala trditve, ki jih je nato 31 anketirancev ocenilo, ali veljajo za podjetje, v katerem so zaposleni, ali ne. Na sliki 5 lahko vidimo različne trditve, ki so značilne za organizacijsko kulturo in inovativno klimo v organizacijah.

Trditve, ki so na prikazane na sliki 5 in so pod zaporednimi številkami 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15 in 18 merijo prevladujoče značilnosti organizacijske kulture v podjetjih. Iz slike 5 lahko razberemo, da prevladujejo podjetja, ki dajejo poudarek na razvoj zaposlenih, prav tako pa je za njih značilno tudi visoko zaupanje, odkritost in sodelovanje. Večina podjetij, v katerih so anketiranci zaposleni, je usmerjena k doseganju ciljev, zato je najpomembnejše dokončati nalogo, kar pomeni, da se podjetje ne ozira kaj veliko na svoje zaposlene, temveč se bolj osredotoča na uresničitev zadanih ciljev. To posledično vpliva negativno na organizacijsko kulturo podjetja.

Prav tako lahko vidimo, da so se anketiranci največkrat strinjali, da je njihovo delovno okolje strukturirano in nadzorovano, zato morajo zaposleni upoštevati formalne postopke in pravila pri opravljanju dela. To predstavlja negativen vpliv na organizacijsko kulturo podjetja, saj zaposleni pri svojem delu nimajo veliko svobode, ker morajo delati po točno določenih pravilih in postopkih. 52 % anketirancev se je strinjalo in zelo strinjalo, da je njihovo delovno okolje osebni prostor, saj je kot razširjena družina, pri čemer zaposleni med seboj dobro sodelujejo. To pomeni, da se zaposleni v večini podjetjih, kjer delajo anketiranci, dobro razumejo. Več kot polovica anketirancev, to je 51 %, se je strinjalo, da je njihovo delovno okolje podjetniško naravnano in dinamično, zato so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje.

Glede trditve, da v delovnem okolju pogosto pride do konfliktov med zaposlenimi, anketiranci niso bili popolnoma prepričani, saj se 45 % vprašanih ni niti strinjalo niti ne strinjalo. To pomeni, da ne vedo popolnoma, kolikokrat pride do konfliktov med zaposlenimi. Prav tako se največji delež anketirancev (to je 45 %) ni niti strinjalo niti ne strinjalo pri trditvi, da je med zaposlenimi dobra komunikacija, zato ne pride pogosto do nesporazumov ali nejasnosti pri opravljanju nalog. To pomeni, da anketiranci ne vedo točno ali je med zaposlenimi dobra in jasna komunikacija, kar lahko posledično vpliva na slabšo organizacijsko kulturo.

Pri trditvi, da vodstvo zna motivirati zaposlene za bolj kakovostno in hitrejše delo, se je 35 % anketirancev, kar je največji delež, strinjalo z omenjeno trditvijo, kar pomeni, da nekatera podjetja znajo motivirati zaposlene in s tem posledično vplivati na boljšo organizacijsko kulturo. 41 % vprašanih se je strinjalo, da njihovo podjetje spodbuja oziroma omogoča razvoj zaposlenih z različnimi delavnicami ali izobraževanji, kar ima lahko pozitiven vpliv na organizacijsko kulturo, hkrati pa to pomeni, da se lahko zaposleni razvijajo na delovnem mestu. Podjetja, v katerih so anketiranci zaposleni, imajo večinoma jasno opredeljene cilje, vizijo in poslanstvo, saj se je 68 % vprašanih strinjalo z omenjeno trditvijo. To je zelo dobro za organizacijo, saj tako zaposleni vedo, kakšni so kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja, zato bodo lahko zaposleni čim bolj pripomogli k njihovi uresnitvi. Več kot polovica, to je 52 % anketirancev se ni niti strinjalo niti ne strinjalo s trditvijo, da je vodstvo podjetja dober zgled dobrih rezultatov s pomočjo agresivnega in na rezultat usmerjenega managementa. To pomeni, da anketiranci niso prepričani, ali je njihovo vodstvo dober zgled bodisi zaradi slabih rezultatov bodisi zaradi usmeritve managementa. Pri zadnji trditvi o organizacijski kulturi 52 % anketirancev ne ve, ali vodstvo podjetja poudarja rast organizacije in pridobivanje novih virov ter dobro pripravljenost na spopadanje z novimi izzivi, saj se niso niti strinjali niti ne strinjali. To pomeni, da podjetje daje poudarek na rast organizacije in pridobivanje novih virov, vendar ne v veliki meri.

Trditve, ki so na prikazane na sliki 5 in so pod zaporednimi številkami 1, 2, 3, 13, 14, 16 in 17 merijo inovativno klimo v podjetjih, kjer so zaposleni anketiranci. 42 % anketirancev se ni strinjalo, da podjetje, v katerem so zaposleni, poudarja razvoj in ustvarjanje inovativnih rešitev. To pomeni, da zaposleni pri delu niso inovativni, saj v podjetju tega ne spodbujajo, hkrati pa ima to negativen vpliv na inovativno klimo. Prav tako ni spodbudno, da se je 64 % anketirancev strinjalo, da podjetje poudarja trajnost in stabilnost pri delovanju, saj je pri tem pomembno imeti nadzor, delovati brez motenj in biti učinkovit. To posledično pomeni, da anketiranci pri delu ne morejo inovativni, zato tudi ni pozitivne inovativne klime v podjetju. Še bolj zgovoren podatek o slabi inovativni klimi pa je ta, da se 45 % anketirancev, kar je bil največji delež, ni niti strinjalo niti ne strinjalo s trditvijo, da vodstvo podjetja, kjer so zaposleni anketiranci, spodbuja inovativnost zaposlenih pri delu. To pomeni, da zaposleni niso motivirani, da bi bili pri delu inovativni, saj jih vodstvo ne spodbuja. 39 % vprašanih se ni niti strinjalo niti ne strinjalo, da je vodstvo podjetja dober zgled inovacij in dobrega podjetništva. Poleg tega se 32 % anketirancev ni strinjalo z omenjeno trditvijo, kar pomeni, da anketiranci niso prepričani, ali je vodstvo podjetja dober zgled inovativnosti in dobrega podjetništva ali ne. Iz tega lahko razberemo, da podjetja ne posvečajo veliko pozornosti inovativnosti, zato posledično tudi zaposleni ne vedo točno, ali je njihovo vodstvo dober zgled ali ne.

Največji delež anketirancev (to je 45 %) se ni niti strinjalo niti ne strinjalo s trditvijo, da je njihovo vodstvo v podjetju nagnjeno k tveganju, zato svoje zaposlene spodbuja k inovativnosti in sprejemanju tveganja. Iz tega lahko sklepamo, da anketiranci niso



prepričani ali je njihovo vodstvo nagnjeno k tveganju, saj svojih zaposlenih ne spodbuja dovolj, da bi bili pri delu bolj inovativni in nagnjeni k tveganju. Kljub vsemu se je 45 % anketirancev strinjalo, da je podjetje, v katerem so zaposleni, zavezano k inovacijam in razvoju, saj je velik poudarek na tem, da so prvi. To je dobro za inovativno klimo v organizaciji, saj bo podjetje inovativno in se razvijalo le zato, da bodo prvi na trgu.

Slika 4: Organizacijska kultura in inovativna klima

| Zap. št. | Vaše mnenje o organizacijski kulturi v vaši službi  | Zelo se ne strinjam (v %) | Se ne strinjam (v %) | Se niti ne strinjam niti strinjam (v %) | Se strinjam (v %) | Se zelo strinjam (v %) |
|----------|---|---------------------------|----------------------|---|-------------------|------------------------|
|          | Trditve o organizacijski kulturi v vaši službi  |                           |                      |   |                   |                        |
| 1        | Podjetje daje poudarek na razvoj zaposlenih. Poleg tega je značilno tudi visoko zaupanje, odkritost in sodelovanje.                 | 6                         | 29                   | 23                                      | 32                | 10                     |
| 2        | Podjetje poudarja razvoj in ustvarjanje inovativnih rešitev.  | 3                         | 39                   | 29                                      | 19                | 10                     |
| 3        | Podjetje poudarja trajnost in stabilnost pri delovanju. Pri tem je pomembno imeti nadzor, delovati brez motenj in biti učinkovit.   | 3                         | 0                    | 3                                       | 61                | 3                      |
| 4        | V podjetju so usmerjeni k doseganju ciljev, zato je najpomembnejše dokončati nalogo.  | 3                         | 3                    | 13                                      | 65                | 16                     |
| 5        | Delovno okolje je strukturirano in nadzorovano, zato morajo zaposleni upoštevati formalne postopke in pravila pri opravljanju dela. | 0                         | 3                    | 19                                      | 71                | 6                      |
| 6        | Delovno okolje je osebni prostor, saj je kot razširjena družina, pri čemer zaposleni med seboj dobro sodelujejo.                    | 3                         | 13                   | 32                                      | 39                | 13                     |
| 7        | Delovno okolje v podjetju je podjetniško naravnano, dinamično in ljudje so pripravljeni prevzeti tveganje.                          | 0                         | 16                   | 32                                      | 45                | 6                      |
| 8        | V delovnem okolju pogosto pride do konfliktov med zaposlenimi.  | 0                         | 16                   | 45                                      | 32                | 6                      |
| 9        | V podjetju je med zaposlenimi dobra komunikacija, zato ne pride pogosto do nesporazumov ali nejasnosti pri opravljanju nalog.       | 0                         | 23                   | 45                                      | 23                | 10                     |
| 10       | Vodstvo podjetja zna motivirati, da zaposleni delajo bolj kakovostno in hitreje.  | 10                        | 23                   | 32                                      | 32                | 3                      |
| 11       | Vodstvo podjetja spodbuja oziroma omogoča razvoj zaposlenih z različnimi delavnicami ali izobraževanji.                             | 3                         | 26                   | 29                                      | 35                | 6                      |
| 12       | Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, ima jasno opredeljene cilje, vizijo in poslanstvo.  | 3                         | 3                    | 26                                      | 45                | 23                     |
| 13       | Vodstvo podjetja spodbuja, da smo pri delu inovativni.  | 0                         | 26                   | 45                                      | 13                | 16                     |
| 14       | Menim, da je vodstvo podjetja dober zgled inovacij in dobrega podjetništva.   | 3                         | 29                   | 39                                      | 16                | 13                     |
| 15       | Menim, da je vodstvo podjetja dober zgled dobrih rezultatov s pomočjo agresivnega in na rezultat usmerjenega managementa.           | 3                         | 23                   | 52                                      | 23                | 0                      |
| 16       | Vodstvo v našem podjetju je nagnjeno k tveganju, zato svoje zaposlene spodbuja k inovativnosti in sprejemanju tveganja.             | 0                         | 29                   | 45                                      | 16                | 10                     |

se nadaljuje

*Slika 4: Organizacijska kultura in inovativna klima (nad.)*

|    |  |   |    |    |    |    |
|----|--|---|----|----|----|----|
| 17 | Lepilo, ki drži podjetje skupaj, je zavezanost k inovacijam in razvoj. Velik poudarek je na tem, da smo prvi.  | 6 | 13 | 35 | 42 | 3  |
| 18 | Vodstvo podjetja poudarja rast organizacije in pridobivanje novih virov. Poleg tega je pomembno tudi dobra pripravljenost na spopadanje z novimi izzivi. | 0 | 10 | 52 | 26 | 13 |

*Vir: lastno delo.*

### **3.3 Zaključne ugotovitve**

Na podlagi proučevane literature sem si izoblikovala raziskovalna vprašanja, ki so mi pomagala pri oblikovanju temeljne teze. Za zaključek empiričnega dela predstavljam zaključne ugotovitve, ki sem jih pridobila na podlagi preučevane literature in opravljene raziskave.

#### **Raziskovalno vprašanje 1: Ali zaposleni občutijo zavist na delovnem mestu?**

Preko spletne ankete sem ugotovila, da anketiranci zaznavajo zavist na delovnem mestu, največkrat med sodelavci. Glede na rezultate odgovorov, ki so jih podali anketiranci, so glavni potencialni razlogi za zavist neupravičene razlike v dohodkih med zaposlenimi, nepravilno nagrajevanje zaposlenih in primerjava zaposlenih med seboj. S pomočjo vprašalnika sem ugotovila tudi, da zavist med zaposlenimi pogosto nastane zaradi napačnih odločitev, ki jih sprejme vodstvo. Na podlagi rezultatov spletnih anket sem ugotovila, da zaposleni občutijo zavist na delovnem mestu.

#### **Raziskovalno vprašanje 2: Kako nadrejeni v podjetju ukrepajo, ko zaznajo zavistnost med zaposlenimi?**

S pomočjo spletnega vprašalnika sem ugotovila, da se vodstvo v podjetjih ne ukvarja s čustvi zaposlenih oziroma vodstvo opazi zavist med zaposlenimi, vendar ne stori nič. To pomeni, da nadrejeni v podjetju skušajo zmanjšati zavistnost med zaposlenimi, ko jo zaznajo.

#### **Raziskovalne vprašanje 3: Kako zaposleni zaznavajo organizacijsko kulturo?**

Pri raziskovanju organizacijske kulture v podjetjih, kjer so zaposleni anketiranci, sem s pomočjo spletnega vprašalnika ugotovila, da zaposleni pri delu nimajo veliko svobode, saj morajo upoštevati točno določena pravila in formalne postopke, večina podjetij daje poudarek na razvoj zaposlenih, zaposleni se med seboj dobro razumejo, nekatera podjetja so nagnjena k tveganju, zaposleni niso prepričani glede zaznavanja pogostosti konfliktov in jasne komunikacije ter pogostosti nesporazumov pri opravljanju nalog, večina podjetij zna motivirati zaposlene, da delajo bolj kakovostno in hitreje ter seznanja zaposlene s cilji, z vrednotami in s poslanstvom podjetja. Na podlagi opisanih rezultatov sem ugotovila, da zaposleni poznajo kulturo podjetja, v katerem so delajo.

## SKLEP

Cilj zaključne naloge je bil raziskati, zakaj je organizacijska kultura pomembna za podjetje. Dobro urejena organizacijska kultura je eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost delovanja organizacije. Če podjetje ne bo imelo dobro urejene kulture, potem se lahko zgodi, da podjetje propade. Poleg tega sem raziskala tudi pojem organizacijska klima, saj je zelo povezan s pojmom organizacijska kultura. Pojma sta si podobna, saj sta oba široka in ju je zelo težko natančno opredeliti ter osredotočata se na notranje delovanje podjetja. Pri oblikovanju koncepta organizacijske kulture in klime imajo zelo pomembno vlogo ustanovitelji, lastniki in managerji organizacije. Kljub vsemu obstajajo tudi razlike, ki ločujejo pojma, in sicer organizacijska kultura je usmerjena v preteklost ali prihodnost, organizacijska klima pa je usmerjena v sedanost, koncept organizacijske kulture je vezan na strateški nivo in se zelo težko spreminja oziroma se spreminja postopoma, koncept organizacijske klime pa je vezan na taktični in operativni nivo, zato se tudi lažje spreminja.

V zaključni nalogi sem pisala tudi o pojmu zavist, ki je pogosto negativno čustvo in v posamezniku vzbudi mešanico neprijetnih občutkov. Največkrat zavist nastane, ko se posameznik primerja z drugimi osebami. Na podlagi tega lahko nastaneta dve vrsti zavisti, zlonamerna zavist, pri kateri se pojavi sovražnost do zavidanega, saj ima ta nekaj česar zavistnež nima, vendar si to želi ter benigna oziroma neškodljiva zavist. O njej govorimo takrat, ko zavistneži ne obsojajo zavidanega, ampak gledajo nanj in na njegove dosežke z zadovoljstvom. Zavist med zaposlenimi na delovnem mestu lahko pusti negativne posledice za organizacijo, saj ima lahko omenjeno čustvo negativen vpliv na uspeh podjetja. To se lahko predvsem kaže pri zaviranju inovativnosti v organizaciji, saj se lahko zgodi, da zaposleni ne bo predstavil svoje nove ideje zaradi zavistnih sodelavcev. Za zmanjšanje zavisti med zaposlenimi mora vodstvo najprej raziskati vzrok nastanka zavisti in kakšna je njena stopnja ter nato ustrezno ukrepati.

V empiričnem delu sem preko spletne med anketiranci raziskala kakšno je njihovo zaznavanje vzrokov zavisti in kakovosti organizacijske kulture na njihovem delovnem mestu. Glavni cilj raziskave je bil pridobiti odgovor na temeljno tezo, ki se glasi: »Kako zaposleni v podjetjih zaznavajo različne vzroke zavisti in kakovost organizacijske kulture na delovnem mestu?« Ugotovila sem, da anketiranci zaznavajo zavist na delovnem mestu, največkrat med sodelavci. Glede na rezultate odgovorov, ki so jih podali anketiranci, so glavni potencialni razlogi za zavist neupravičene razlike v dohodkih med zaposlenimi, nepravilno nagrajevanje zaposlenih in primerjava zaposlenih med seboj. Prav tako sem ugotovila, da se vodstvo v podjetju ne ukvarja s čustvi zaposlenih oziroma vodstvo opazi zavist med zaposlenimi, vendar ne stori nič. Pri raziskovanju organizacijske kulture v podjetjih, kjer so zaposleni anketiranci, sem ugotovila, da zaposleni pri delu nimajo veliko svobode, saj morajo upoštevati točno določena pravila in formalne postopke, večina podjetij daje poudarek na razvoj zaposlenih, zaposleni se dobro razumejo, nekatera podjetja so nagnjena k tveganju, zaposleni niso prepričani glede zaznavanja pogostosti konfliktov in jasne komunikacije ter pogostosti nesporazumov pri opravljanju nalog,

večina podjetij zna motivirati zaposlene, da delajo bolj kakovostno in hitreje ter zaposleni so seznanjeni s cilji, z vrednotami in s poslanstvom podjetja. Rezultati ankete glede inovativne klime v podjetjih, kjer so zaposleni anketiranci, so pokazali, da večina podjetij ne spodbuja oziroma ne daje veliko poudarka na inovativnost.

Po zaključnih ugotovitvah bi delodajalcem priporočila več poudarka na zaposlene glede zavistnosti na delovnem mestu in izboljšanje kakovosti organizacijske kulture na delovnem mestu, saj bodo lahko na podlagi tega bolj uspešni in lažje jim bo uspelo zadržati zaposlene, hkrati pa bodo tako bolj privlačni za bodoči kader. Prav tako bi priporočala tudi več spodbujanja inovativnosti, saj bo le tako podjetje uspešnejše na dolgi rok.

Pri raziskovalnem delu zaključne naloge sem imela tudi omejitve. Pri spletnem vprašalniku je sodelovalo samo 35 anketirancev. To pomeni, da rezultati raziskovanja mogoče ne držijo za vsa slovenska podjetja in njihove zaposlene. Prav tako je bila ena izmed omejitev neiskrenost anketirancev, saj le-ti ne bodo priznali, da so zavistni do zaposlenih.

Za nadaljnjo raziskovanje bi priporočila izračun korelacije in/ali regresijo med zavistjo na delovnem mestu in organizacijsko kulturo podjetja. Na podlagi izračuna korelacije bi lahko izvedeli, ali sta zavist na delovnem mestu in organizacijska kultura povezani, s pomočjo izračuna regresije pa bi lahko izvedeli ali je organizacijska kultura odvisna od zavisti med zaposlenimi na delovnem mestu.

V zaključni nalogi sem izpolnila svoj glavni cilj, saj sem potrdila temeljno tezo, da zaposleni zaznavajo različne vzroke zavisti ter kakovost organizacijske kulture na delovnem mestu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Dijaški.net. (2018, 21. december). *Kultura*. Pridobljeno 2. novembra 2019 iz [https://dijaski.net/gradivo/soc\\_sno\\_kultura\\_06](https://dijaski.net/gradivo/soc_sno_kultura_06)
2. Gökhan Özkoc, A. & Caliskan, N. (2014): The impact of organizational envy on organizational climate created among employees: an application in accomodation enterprises. *International Journal of Business and Management*, 10 (1), 40–49.
3. GothamCulture. (brez datuma). *What Is Organizational Culture?* Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/>
4. Ideas for leaders. (brez datuma). *Envy at work – pros and cons for the organization*. Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <https://www.ideasforleaders.com/ideas/envy-at-work-pros-and-cons-for-the-organization>
5. Jelenko, A. (2016, 4. november). *Zakaj je organizacijska kultura v podjetju pomembna?* Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <http://www.kadring.si/novice/2016/11/112-Zakaj-je-organizacijska-kultura-v-podjetju-pomembna>

6. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
7. Jelovac, D. & Rek, M. (2010). *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
8. Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
9. Kolar, T. (2016, 11. november). *Zakaj je pomembno, kakšna je organizacijska kultura?* Pridobljeno 2. novembra 2019 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/zakaj-je-pomembno-kaksna-je-organizacijska-kultura/>
10. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
11. Moretti, M. & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Koper: Univerza na Primorskem.
12. Nandedkar, A. & Midha, V. (2014): An international perspective concerning impact of supervisor subordinate relationship on envy, knowledge sharing, and relational conflict among employees. *Journal of International & Interdisciplinary Business Research*. Pridobljeno 31. oktobra 2019 iz <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=jiibr>
13. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Shu, C.-Y. & Lazatkhan, J. (2017). *Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 69–81.
15. Šuman, Z. (2016). *Vpliv zavisti na prenos znanja med sodelavci* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as Pain: Rethinking the Nature of Envy and its Implications for Employees and Organizations. *Academy of Management Review*, 37 (1), 107–129 .



## **PRILOGA**





## **Priloga 1: Anketni vprašalnik, ki je bil uporabljen za spletno anketiranje**

### **1. Spol**

M    Ž

### **2. Starost**

- a) Manj kot 20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 ali več

### **3. Kje ste trenutno zaposleni?**

- a) V javnem sektorju.
- b) V gospodarstvu.
- c) V neprofitni organizaciji.
- d) Drugo (obrazložite): \_\_\_\_\_.

### **4. Katero vrsto dela opravljate v podjetju, kjer ste zaposleni?**

- a) Administrativno delo.
- b) Proizvodnja.
- c) Prodaja.
- d) Strokovno delo.
- e) Drugo: \_\_\_\_\_.

### **5. Koliko je zaposlenih v podjetju, kjer delate?**

- a) Manj kot 50.
- b) Med 50 in 100.
- c) Med 100 in 300.
- d) Nad 300.
- e) Nisem zaposlen/a.

### **6. Ali ste kdaj bili zavistni oz. ste bili deležni zavistnosti?**

- a) Da, zavisten/zavistna sem na sodelavca/ko.
- b) Da, sodelavec/ka je zavisten/na name.
- c) Da, sodelavci so si zavistni med seboj.
- d) Ne.
- e) Ne vem.

## 7. Ali ste bili kdaj priča naslednjim situacijam?

Tabela 3: Prisotnost zavisti v vaši službi

|  |    |    |        |
|--|----|----|--------|
| Neupravičeno napredovanje sodelavca/ke.                                    | DA | NE | NE VEM |
| Neupravičene razlike v dohodkih med zaposlenimi.                           | DA | NE | NE VEM |
| Neupravičena kritika/pohvala sodelavcu/ki.                                 | DA | NE | NE VEM |
| Neupravičeno favoriziranje sodelavca/ke s strani nadrejenih in sodelavcev. | DA | NE | NE VEM |
| Neupravičeno jemanje zaslug za dobro opravljeno delo.                      | DA | NE | NE VEM |

Prirajeno po Šuman (2016).

8. Pred vami so trditve, ki se nanašajo na zavist v vašem delovnem okolju, in sicer, kateri so glavni razlogi za pojav zavisti med zaposlenimi na delovnem mestu. Pri vsaki trditvi obkrožite tisto številko, ki najbolje opisuje vaše mnenje o razlogih za pojav zavisti v podjetju, kjer ste trenutno zaposleni. Pri vsaki trditvi ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da posamezni razlog ne vpliva na zavist v vaši službi, ocena 5 pa pomeni, da posamezni razlog zelo vpliva na zavist.

Tabela 4: Potencialni razlogi za pojav zavisti v vaši službi

| Zap. št. | Potencialni razlogi za pojavi zavisti                      | Vpliv pojava na zavist | Ne vpliva na pojav zavisti | Malo vpliva na pojav zavisti | Srednje vpliva na pojav zavisti | Veliko vpliva na pojav zavisti | Zelo veliko vpliva na pojav zavisti |
|----------|--|------------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| 1        | Neupravičene razlike v dohodkih med zaposlenimi.           | 1                      | 2                          | 3                            | 4                               | 5                              |                                     |
| 2        | Zaposleni je po naravi zavisten.                           | 1                      | 2                          | 3                            | 4                               | 5                              |                                     |
| 3        | Primerjava zaposlenih med seboj (plača, količina dela ...) | 1                      | 2                          | 3                            | 4                               | 5                              |                                     |
| 4        | Nepravično nagrajevanje zaposlenih.                        | 1                      | 2                          | 3                            | 4                               | 5                              |                                     |
| 5        | Neupravičeno napredovanje sodelavca/ke.                    | 1                      | 2                          | 3                            | 4                               | 5                              |                                     |
| 6        | Neupravičeno favoriziranje sodelavca/ke.                   | 1                      | 2                          | 3                            | 4                               | 5                              |                                     |
| 7        | Nepravično obnašanje nadrejenih do zaposlenih.             | 1                      | 2                          | 3                            | 4                               | 5                              |                                     |
| 8        | Prevelika povezanost med sodelavci.                        | 1                      | 2                          | 3                            | 4                               | 5                              |                                     |

se nadaljuje

*Tabela 4: Potencialni razlogi za pojav zavisti v vaši službi (nad.)*

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 9  | Velika podobnost med sodelavci (izobrazba, pozicija, usmeritve k istemu cilju). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Vzpodbujanje tekmovalnosti med zaposlenimi.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Neupravičeno koriščenje bonitet sodelavcev.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Prirejeno po Šuman (2016).*

**9. Kako po vašem mnenju reagira vodstvo podjetja, v katerem ste zaposleni, ko pride do zavisti med zaposlenimi?**

- a) Vodstvo v podjetju se ne ukvarja s čustvi zaposlenih.
- b) Vodstvo v podjetju opazi zavist med zaposlenimi vendar ne stori nič.
- c) Vodstvo v podjetju opazi zavist in ga zmanjšuje oz. preprečuje s pomočjo delavnic o obvladovanju čustev ali s kakšnimi drugimi ukrepi.

**10. Pred vami so trditve, ki opisujejo kakšna je organizacijska kultura in inovativna klima podjetja, v katerem ste trenutno zaposleni. Pri vsaki trditvi po vašem mnenju ocenite na lestvici od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da se zelo ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se zelo strinjate.**

*Tabela 5: Organizacijska kultura in inovativna klima*

| Zap. št. | Vaše mnenje o organizacijski kulturi v vaši službi  | Zelo se ne strinjam | Se ne strinjam | Se niti ne strinjam niti strinjam | Se strinjam | Se zelo strinjam |
|----------|---|---------------------|----------------|-----------------------------------|-------------|------------------|
| 1        | Podjetje daje poudarek na razvoj zaposlenih. Poleg tega je značilno tudi visoko zaupanje, odkritost in sodelovanje.               | 1                   | 2              | 3                                 | 4           | 5                |
| 2        | Podjetje poudarja razvoj in ustvarjanje inovativnih rešitev.  | 1                   | 2              | 3                                 | 4           | 5                |
| 3        | Podjetje poudarja trajnost in stabilnost pri delovanju. Pri tem je pomembno imeti nadzor, delovati brez motenj in biti učinkovit. | 1                   | 2              | 3                                 | 4           | 5                |
| 4        | V podjetju so usmerjeni k doseganju ciljev, zato je najpomembneje dokončati nalogo.   | 1                   | 2              | 3                                 | 4           | 5                |

*se nadaljuje*

*Tabela 5: Organizacijska kultura in inovativna klima (nad.)*

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 5  | Delovno okolje je strukturirano in nadzorovano, zato morajo zaposleni upoštevati formalne postopke in pravila pri opravljanju dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Delovno okolje je osebni prostor, saj je kot razširjena družina, pri čemer zaposleni med seboj dobro sodelujejo.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | Delovno okolje v podjetju je podjetniško naravnano, dinamično in ljudje so pripravljeni prevzeti tveganje.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | V delovnem okolju pogosto pride do konfliktov med zaposlenimi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | V podjetju je med zaposlenimi dobra komunikacija, zato ne pride pogosto do nesporazumov ali nejasnosti pri opravljanju nalog.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Vodstvo podjetja zna motivirati, da zaposleni delajo bolj kakovostno in hitreje.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Vodstvo podjetja spodbuja oz. omogoča razvoj zaposlenih z različnimi delavnicami ali izobraževanji.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, ima jasno opredeljene cilje, vizijo in poslanstvo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Vodstvo podjetja spodbuja, da smo pri delu inovativni.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Menim, da je vodstvo podjetja dober zgled inovacij in dobrega podjetništva.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Menim, da je vodstvo podjetja dober zgled dobrih rezultatov s pomočjo agresivnega in na rezultat usmerjenega managementa.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*se nadaljuje*

*Tabela 5: Organizacijska kultura in inovativna klima (nad.)*

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 16 | Vodstvo v našem podjetju je nagnjeno k tveganju, zato svoje zaposlene spodbuja k inovativnosti in sprejemanju tveganja.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Lepilo, ki drži podjetje skupaj, je zavezanost k inovacijam in razvoj. Velik poudarek je na tem, da smo prvi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Vodstvo podjetja poudarja rast organizacije in pridobivanje novih virov. Poleg tega je pomembno tudi dobra pripravljenost na spopadanje z novimi izzivi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

*Prirjeno po Bačkovnik Komprej (2014).*